

De CFO Barometer is een onafhankelijk research initiatief van de redactie van CFO Magazine in samenwerking met EY. Bij een representatief staal van ont en bij de tweehonderd Belgische CFO's van middelgrote tot grote multinationale ondernemingen een vragenlijst omtrent een actuele CFO-topie afgenomen. De focus van de CFO Barometer is lokaal, waardoor de resultaten heel representatief zijn voor de Belgische markt en de CFO Barometer een benchmarktool wordt voor de in België actieve CFO. De resultaten worden hier weergegeven en becommentarieerd door specialisten en geïllustreerd met praktijkervaringen.

EY
Building a better
working world

RISICO BEHEERSEN MAAKT HET VERSCHIL

CFO VAN SENIOR LIVING GROUP OVER PERFORMANCE MANAGEMENT IN DE ZORGSECTOR

Goede data, goede kennis van de personeelskost en een goede tool voor forecasting: op deze manier wil Senior Living Group het verschil met de concurrenten maken. Na enkele jaren van forse groei heeft CFO Dominiek Beelen het gros van de finance activiteiten in regionale hubs ondergebracht. Op die manier nemen lokale managers hun verantwoordelijkheid op, én krijgt de centrale CFO de juiste data op zijn dashboard te zien. Een goed performance management is gebaseerd op een beheersing van risico. 'En zo maak je het verschil', horen we in een interview met Beelen.

□ AART DE ZITTER | 📷 JERRY DE BRIE

Senior Living Group is een van de grootste commerciële spelers op de Belgische markt van de rusthuizen en werd opgericht in 2004 door de investeringsfirma Waterland. Die verkocht het in 2013 aan de Franse groep Medica, dat in het voorjaar van 2014 fuseerde met het (ook al Franse) Korian. In eigen land opereert SRL verder onder eigen naam. En het bedrijf draait bijzonder goed: het zal 2014 afsluiten met een omzet van ongeveer 209 miljoen euro (en een jaarlijks batig saldo), gerealiseerd in 49 woonzorgcentra (alles samen goed voor 5750 bedden en nog eens 800 bedden in portefeuille onder andere in 5 nieuwbouwprojecten in ontwikkeling). Er werken ongeveer 3000 medewerkers (2.500 FTE's). Opvallend is daarbij de heel kleine overhead: op het hoofdkantoor werken 28 mensen, 14 van hen zijn actief in finance. CFO is Dominiek Beelen. "We zijn vooral gegroeid door een doorgedreven buy&build strategie, in combinatie

met een organische groei van ongeveer 20%, en hebben daarmee onze doelstelling bereikt: marktleider en dé referentie in België."

Wat meteen opvallend is, is de gedecentraliseerde werking van finance. Beelen: "We houden bewust een heel slanke structuur, zonder tussenniveaus, met een directe verantwoordelijkheid bij de woonzorgcentra, gerund door mensen met voldoende entrepreneurship in zich. Op het hoofdkantoor hebben we een senior controller, een chieft accountant en een deeltijdse accountant. De rest van finance is ondergebracht in zogenaamde 'hubs': dat zijn afdelingen die de financiën regelen voor een aantal woonzorgcentra in de regio." Je zou het met wat goede wil kleine, lokale 'shared financial service centers' kunnen noemen, die telkens fysiek in een van de woonzorgcentra zijn ondergebracht. Beelen: "Initieel hadden we accountants in alle rusthuizen apart,

maar door groei hebben we die in hubs gegroepeerd. Elke hub wordt geleid door een regionale financial controller. Elke week bezoekt die de woonzorgcentra in zijn regio, om er onder andere de maandafsluiting en ook de voortgang in rolling forecast te bespreken." Elke hub bedient op die manier een vijf- tot tiental woonzorgcentra, in functie van de grootte van de instellingen: accounting, controlling, cash-flow beheer, forecasting, budgetting en reporting naar het hoofdkantoor in combinatie met het beheer van de Riziv-financiering.

Maandelijks reforecasting

En het is precies die Riziv-financiering die ervoor zorgt dat forecasting bij Senior Living Group zo cruciaal belangrijk is. Hoe dat komt, legt Beelen uit: "Ongeveer de helft van onze inkomsten komt van het Riziv. Het bedrag wordt bepaald door

DOMINIEK BEELEN,
CFO SENIOR LIVING GROUP:

“We willen een goede inschatting kunnen maken van de bezetting en de evolutie van ons personeel, omdat die een directe impact hebben op de te verwachten Riziv-forfaits.”



parameters die ongeveer anderhalf jaar terugrijpen. Denk daarbij onder andere aan de zorgtegraad of typologie van de bewoners en het aantal personeelsleden. Om daar snel op te kunnen inspelen, hebben we onze finance in hubs verankerd. Zo kunnen we supersnel reageren op eventuele lokale veranderingen. Stel dat de zorgtegraad van onze bewoners verandert, dan kan dat mogelijks tot een lager Riziv-forfait leiden als er niet tijdig wordt ingegrepen. Het is dus zaak om de vinger aan de pols te houden.”

Senior Living Group maakt maandelijks forecasts per hub. Dat gebeurt in een vooraf vastgelegd stramien. Idem dito trouwens voor de maandelijks P&L-afsluiting en de trimestriële volledige balansafsluiting. Beelen: “Belangrijk is dat we elke vijftiende van de maand een reforecasting maken. Dat rollend maken van onze forecasts heeft twee redenen. Vooreerst willen we een goede inschatting kunnen maken van de bezettingsevolutie en de evolutie van ons personeel (denk daarbij onder andere aan gekende afwezigheden zoals zwangerschappen, tijdskredieten, enzovoort), omdat die een directe impact hebben op de te verwachten Riziv-forfaits. Ten tweede willen we onvoorziene werkzaamheden of kosten tijdig kunnen inschatten en vervolgens gepaste acties kunnen ondernemen. We willen een sterke lokale kostenbeheersing kunnen doorvoeren.” Beelen hamert op

de lokale budgetverantwoordelijkheid. “Logisch dus dat we een slank centraal en sterk lokaal finance team hebben.”

Data-analyse

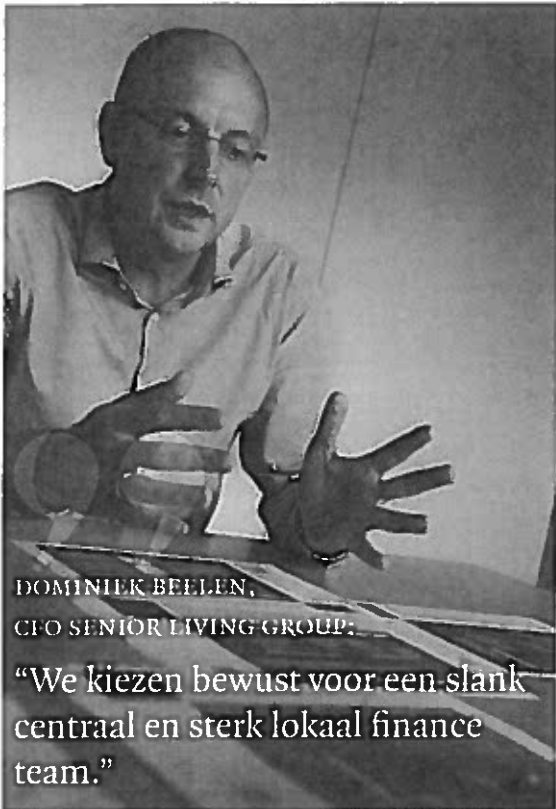
Wat opvalt, is dat een bedrijf met zoveel nadruk op forecasting toch geen ERP-systeem heeft. Wel werkt SRL met één standaard rusthuis beheerspakket: Corilus, en dat bevat onder andere het elektronische zorgdossier, personeelsbeheer en alle uitgaande facturen naar de residenten. Maar evenzeer – en dat is in deze sector uiterst belangrijk – ook alle Riziv-gegevens en –stromen. Corilus wordt gekoppeld aan het standaard boekhoudpakket dat door alle hubs wordt gebruikt. Beelen: “Vroeger hadden we voor de consolidatie en reporting ons inhouse ontworpen pakket in Visual Basic, maar door de sterke groei barstte dat uit zijn voegen, en zijn we overstapt op Prophix. Daarin beheren we naast de maandafsluitingen, reforecastings en budgetten ook alle operationele

De primordiale taken van finance bij Senior Living Group

- Rolling forecasts
- Beheersing van het werkkapitaal
- Beheer van dubieuze debiteuren
- Reforecasting ten behoeve van de Riziv-financiering: ‘je maakt het verschil door dat Riziv-risico te beheersen’, zegt CFO Dominiek Beelen hierover.

KPI's en benchmark analyses. Een automatische link met het boekhoudpakket is aanwezig.’

In een sector waar de belangrijkste parameters – zorgbehoevende bewoners – erg onvoorspelbaar zijn, is niet alleen forecasting cruciaal. Ook het analyseren van grote hoeveelheden data kan zowel CFO als de lokale finance units tot een beter beleid brengen. “Dagelijks sturen we via push-mails benchmarks over bezetting naar de lokale directies. Alle data die we analyseren zijn trouwens gelinkt aan benchmarks per resident of per bed. Op die manier kan je makkelijk interne vergelijkingen maken: dat is handig voor lokale directeurs die een zorg- en geen finance-achtergrond hebben.” Om data goed te kunnen analyseren, is het belangrijk dat de basiskwaliteit van de dataset van hoog niveau is. “Dat klopt”, weet ook Beelen. “In de periode 2005-2007 hebben we vijftien overnames gedaan. Dat leidde onder andere tot situaties met verschillende sociale secretariaten die elk hun eigen taal spraken en bijvoorbeeld hun eigen definities hadden van het begrip ‘FTE’. We hebben alles tot één sociaal secretariaat gebracht en de FTE-definitie van het Riziv als enige definitie weerhouden samen met een uniforme toepassing van kostencentra. Dat leidt tot transparante, uniforme data. Die basisinformatie over loonkost die in onze data zit, vormt de ruggenmerg van ons bedrijf. Die moet je dus absoluut goed onder controle kunnen



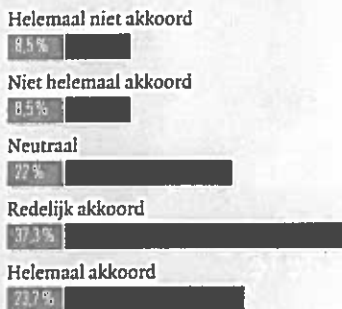
DOMINIEK BEELEN,
CFO SENIOR LIVING GROUP.

“We kiezen bewust voor een slank centraal en sterk lokaal finance team.”

houden. Want ze vertegenwoordigt ongeveer 63% van ons zakencijfer.”

Wie van slechte wil is, zou denken dat in een gedecentraliseerde finance-afdeling niet veel werk overblijft op het bord van de CFO zelf. Maar die redenering houdt geen steek. “Enerzijds houden wij ons bezig met onder andere raamfinanciering, raamcontracten met leveranciers, overall juridische en fiscale topics, verzekeringen, beheer van het wagenpark ... en natuurlijk de centrale rapportering naar de aandeelhouder. Anderzijds moeten wij natuurlijk de rapporten van de verschillende hubs bespreken en goedkeuren. En het meest essentiële voor ons blijft het continu controleren van de dashboards. Die staan me toe om mee te kijken over de schouders van de lokale controllers. Ik zie dan snel de (eventuele) rode cijfers en kan snel bijsturen. Uit al die dashboards kan ik ook tendensen afleiden. Stel dat ik eruit kan opmaken dat onze bezettingsgraad langzaam daalt in één of andere regio of onze zorgtegraad dalende is: dan kan ik acties initiëren om die bezetting terug op te krikken. Want opnieuw: als we dat niet zouden doen, dan merken we dat over twee jaar in onze Riziv-financiering.” Een laatste typische CFO-taak bestaat erin om in de verschillende hubs de best practices te gaan plukken en die dan onder de andere hubs te gaan propageren. Beelen: “De lokale financiële en operationele verantwoordelijken en ik spreken wekelijks met elkaar. Dat geeft me een goed overzicht.” En goed overzicht leidt tot goed inzicht en – dus – tot goed beheer. ●

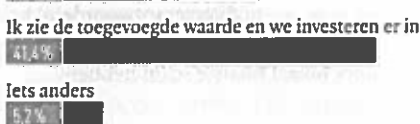
IT doet innovatieve projecten in ons bedrijf



Als u denkt aan 'Big Data', wat is dan het eerste dat in u opkomt?



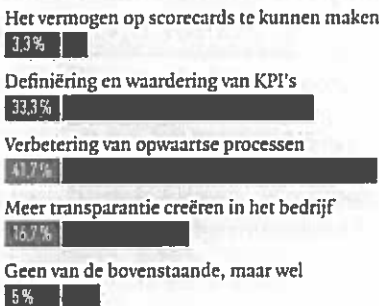
Ik zie de toegevoegde waarde maar we investeren er niet in



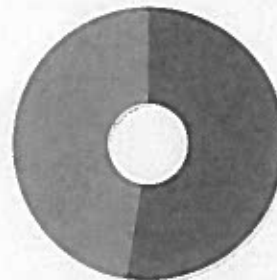
Wat big data betreft, waar moet dan volgens u de focus op liggen?



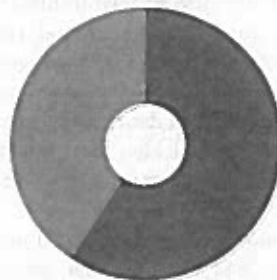
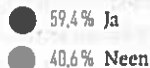
Wat betekent Performance Management voornamelijk voor uw onderneming?



Ondervindt uw bedrijf kwaliteitsproblemen bij de beschikbare data?



Heeft u het gevoel dat deze kwaliteitsproblemen het nemen van beslissingen belemmeren?



Staat de verbetering van de datakwaliteit op de agenda van IT voor de komende jaren?

